

多職種チームにおける職能のダイバシティに関する研究

— チーム医療の視点から —

内藤 知加恵

目 次

1. 問題の背景
2. 理論的背景
3. 職能のダイバシティについての
先行研究レビュー
4. チーム医療へのインプリケーション
5. まとめ

1. 問題の背景

近年進む医療の高度化に対応するため、ヘルスケアサービスの質と効率性を高める必要性が増している。こうした背景を受け、多職種が一人の患者に対して協働してケアにあたる「チーム医療」⁽¹⁾の重要性が唱えられている。チーム医療とは、医師や看護師だけでなく、理学療法士、薬剤師、管理栄養士、歯科医師をはじめとする多職種が、職能横断的にチームとしてケアをすることである。チーム医療の目的は、①効率性を上げ医療の高度化に対応すること、②安心・安全な医療を求める患者とその家族のニーズに対応することである（厚生労働省、2010）。しかしながら、チーム医療の必要性が叫ばれ、多くの病院でその試みが開始されている一方で、チーム医療の実施の困難さを主張する現場の医療従事者は多い（田尾,1995; 細田,2009; 松尾,2009; 2010）。先行研究においても、多様な医療職種によるチームを、どのようにすればうまくマネジメントできるのかについては、ほとんど明らかにされていない（Fitzgerald & Davison, 2008）。

そこで本稿では、チーム医療を、多職種による職能横断的チームとしてとらえる。職種が多様であるチームをいかにマネジメントするかという観点から先行研究を検討し、チーム医療におけるダイバシティ・マネジメントへの示唆を得ることを試みる。

近年、多くの企業が、R & Dチーム、新製品開発チーム、あるいは特定のタスクのためのクロス・ファンクショナル・チームなど、多職種によるチームを編成し、職種の垣根を越え

てタスクを達成している (Jackson, 1996)。たとえば日産自動車は、1999年にカルロス・ゴーン C O O (当時) 主導のもと、9つのクロス・ファンクショナル・チームを編成した。多様な職務、地域、職位の社員をチームとして編成することで、多分野の問題を洗い出し、再建策—日産リバイバルプラン—を取りまとめ、業績回復に寄与した (木戸, 谷口, 渡部, 2004; ゴーン, 2001)。また、BMWでは職能横断的メンバーによる新製品開発チームを編成し、Xシリーズ、1シリーズといった革新的な製品を送り出している (Nakata & Im, 2010; 日本経済新聞 2011年9月27日)。さらには、P & GやLG電子、サムスン電子などの企業がこうしたチームを活用している (Nakata & Im, 2010)。こうした職能横断的な多職種チームは、チームメンバーが持つ専門知識、経験、情報、ネットワーク等を生かすことで、パフォーマンスを向上させることを企図している。また、多職種の見識を集めることによって、既存の縦割り組織の中では見えなかった無駄を排除する狙いもある。

このように、多職種チームでは必然的にチームメンバーの職能の多様性 (ダイバシティ) が鍵となる。多くの先行研究が、多職種チームにおける職能の多様性とパフォーマンスの関係に着目し、職能のダイバシティとパフォーマンスについての実証研究を行ってきた。しかしながら、実際にどのようなプロセスで、またどのようなコンテキストで職能のダイバシティがパフォーマンスに結びつくのかについては、明らかになっていない (Jackson, 1996)。本稿では、チーム医療における職能のダイバシティを考察し、以下の二点を明らかにする。

1. 職能のダイバシティとパフォーマンスの関係について明らかになっている点
2. 「1」のうち、チーム医療に適用できる点と、今後検討すべき点

職種 (職能) の多様性をいかにするという観点から、職能のダイバシティに関する先行研究をレビューし、チーム医療をフィールドとしたダイバシティ・マネジメントへの視座を得ることが本稿の目的である。

2. 理論的背景

2.1 ダイバシティの定義

ダイバシティの定義は研究分野や立場によって異なる (谷口, 2005; 2011)。定義には狭義のものと広義のものがある。狭義の定義の例として、Lau & Murnighan (1998) はダイバシティを、年齢、性別、人種、在職年数または職位という、デモグラフィックな違いに限定している。これは、表層的なデモグラフィ特性の影響を想定した定義である。広義の定義の例として、Van Knippenberg & Schippers (2007) は、ダイバシティを「客観的もしくは主観的な違いがグループメンバーの間に存在する程度を反映した、社会的なグループ化の特性である」と定義している。この定義は、ダイバシティを社会的なカテゴリー化の基盤としてとら

えている。また、Harrison & Klein (2007) は、ダイバシティを「在職期間、民族性、誠実さ、タスクへの態度、給与など、共通の属性についての、ユニットメンバーの間の違いの分散」であるとしている。これらの定義は、目に見える属性だけでなく、個人の価値観や態度など主観的な属性も含んでいる。本稿では、表層的な属性だけでなく、職能や経歴と、そこから派生する価値観・情報の多様性に着目するため、ダイバシティを、「ワークユニットの中で相互関係を持つメンバー間の個人的な属性の分類」⁽²⁾と、定義する (Jackson, Joshi & Erhardt, 2003)。

2.2 ダイバシティの理論

ダイバシティとパフォーマンスの関係を説明する理論には、大きく分けて、多様性がパフォーマンスにプラスに働くとするものと、マイナスに働くとするものがある。前者は、情報・意思決定理論 (Williams & O'Reilly, 1998)、後者は、ソーシャル・カテゴリー理論 (Tajfel ら, 1971; Tajfel & Turner, 1979) と、その発展形であるソーシャル・アイデンティティ理論 (社会的アイデンティティ理論) (Turner, 1982)、および類似性アトラクション理論 (Byrne, 1971; Wiersema & Bantel, 1992) である。

情報・意思決定理論は、多様な属性を持つグループは、均質なメンバーによるグループよりも、パフォーマンスが高いと主張する。多様なメンバーからなるチームは、それだけチームの持つ情報や知識の幅が広がり、また外的ネットワークも広がる (Ancona & Caldwell, 1992)。そのため、チームの意思決定等のパフォーマンスにプラスの影響があるとしている (Williams & O'Reilly, 1998)。また、イノベーション (Bantel & Jackson, 1989) や創造性 (Milliken & Martins, 1996) といったアウトカムにもプラスの影響があるという研究がある。

一方、ソーシャル・カテゴリー理論、及び、ソーシャル・アイデンティティ理論は、均質なチームの方がパフォーマンスは高まると主張する。ソーシャル・アイデンティティ理論によれば、個人には自尊心を高めたいという欲求があるため、チームの中で同じ属性をアイデンティファイしている者同士は、自尊心 (self-esteem) を高めるために協力的に行動し、パフォーマンスを高めようとする (Randel & Jaussi, 2003)。自己と他者を、自己のアイデンティティの属する内集団と、そうでない外集団にカテゴリー化 (ソーシャル・カテゴリー化) し、相手をより魅力のないものと理解しようとする。こうして一つのグループ内にサブグループが生まれることで、グループ・コンフリクト (対立) が増加し (Jehn, 1997)、コミットメント、コミュニケーションにマイナスの影響が出る。つまり、このようなコンフリクトやコミュニケーション上の問題を避けることができるため、均質なメンバーの方がパフォーマンスにはプラスであるという考えである。

同じく均質な方が良いとする立場に、類似性アトラクション理論 (Byrne, 1971; Wiersema & Bantel, 1992) がある。類似性アトラクション理論では、個人は自分の価値や態度を強め

るため、自分と類似した属性を持つ個人に対し好意を抱く。ソーシャル・カテゴリー理論と同様、不均質な属性を持つメンバーでは、コミュニケーションにマイナスの影響が出るため、均質なメンバーの方がパフォーマンスにプラスであると考える。

留意したいのは、各理論は、パフォーマンス尺度（何をもってパフォーマンスとするか）が異なり（谷口, 2005; 2011）、決して相互排他的なものではないという点である。つまり、ダイバシティは、グループパフォーマンスにプラスに働く一方で、メンバーの満足にマイナスに働くこともある「もろ刃の剣」である（Milliken & Martins, 1996）。近年では、これらの理論を統合し、ダイバシティによるプラスの効果を促進し、マイナスを減じるというアプローチも取られている（Van Knippenberg, De Dreu & Homan, 2004 ;Lau & Murnighan, 2005）。

2.3 職能のダイバシティの定義

本稿では、多職種チームの強みの根幹とされる「職能のダイバシティ」に着目する。先行研究における職能のダイバシティの定義は、多少の複雑性を含んでいる。Jackson（1992）によれば、“チームの中で体现される組織的役割のダイバシティ”（Jackson, 1992, p.353）である。また、Jehn, Northcraft & Neale（1999）は、職能のダイバシティを情報のダイバシティ（Informational Diversity）の一部としてとらえ、「メンバーがグループにもたらす知識基盤とパースペクティブの差異」（Jehn, Northcraft & Neale, 1999, p.749）と定義した。一方、Bunderson & Sutcliffe（2002）は、職能のダイバシティの先行研究レビューから、職能のダイバシティの定義に混同があることを指摘した。彼らは、職能のダイバシティをより詳細に定義し、表2の通り、4つに分類した。

表2 職能のダイバシティの分類

分類	定義
Dominant Function Diversity	主要な職能の多様性を指す。個人のキャリアのなかで主要な職能の多様性。職能カテゴリーの範囲を超えた分散の度合い。支配的な職能以外は検討しない。
Functional Background Diversity	職能の経歴の多様性を指す。チームメンバーが職能経歴において異なる度合いのみに着目。各職能領域で過ごした時間が異なる程度を指す。
Functional Assignment Diversity	職能の割り当て（アサインメント）の多様性を指す。各チームメンバーのワークヒストリーにおける、各領域で過ごした時間の量の差の分散。経験は関係なく個人が現在配属されている職能領域の多様性を指す。
Intrapersonal Functional Diversity	個人内の職能の多様性を指す。チームメンバー個人が、限られた領域の経験を持つスペシャリストなのか、もしくはジェネラリストかの「程度」の分散を表す。

出所：Bunderson & Sutcliffe(2002) より筆者作成。

以上述べたように、先行研究においては、職能のダイバシティとして、それぞれ違うものを対象としてきた背景がある。対象とする構成概念が、4つのうちのどれに該当するのかを明確にすることは重要である。なぜなら、それぞれアウトカムに与える影響が異なる可能性

があるからである。Bunderson & Sutcliffe (2002) の実証結果では、Dominant Function Diversity と Intrapersonal Functional Diversity とでは、アウトカムへの影響が異なることが示されている。Dominant Function Diversity は、情報共有に負の影響を与えていたが、Intrapersonal Functional Diversity は情報共有とユニット・パフォーマンスに正の影響を与えていた。この違いは、ソーシャル・カテゴリー理論で説明される。狭い範囲に特化した「専門家」の集まりでは、ステレオタイプ化が起これ、情報共有がうまくいかないと解釈される。一方で、様々な部署を経験していると、様々な部署にアイデンティファイするため、ステレオタイプ化が生じない (Bunderson & Sutcliffe, 2002)。この点は、先行研究が示した「個人の職能経歴は、個人がどの問題が重要だとアイデンティファイするか、これらの問題がどのように定式化されるか、また、生みだされる解決策の種類、代替的解決策の評価、実施段階での関与に影響する」という主張とも一致としている (Bantel & Jackson, 1989, p.111)。

また、チームと外部ネットワークとの関係性 (Ancona & Caldwell, 1992) を見たいのであれば、所属部署を指す Functional Assignment Diversity を測定し、スペシャリストかジェネラリストかといった専門性の“程度”を見たいのであれば Intrapersonal Functional Diversity を選択すべきである。一方、クロス・ファンクショナル・チームのように、異なる専門性を持つ多職種チームを対象としたいにもかかわらず、人事上の理由でたまたま個人が現在所属する部署と専門とが乖離している場合などには、Dominant Function Diversity と定義すべきであろう。

さらに、Van der Vegt & Bunderson (2005) は、職能のダイバシティの類似概念として“Expertise Diversity (専門のダイバシティ)”という概念を提唱している。「Expertise Diversity はグループのメンバーが職務経験や教育の結果として専攻する知識ドメインとスキルドメインの違い」に関するものであり、“Functional Assignment Diversity”に近いが、単なる職能的所属よりも、詳細にグレードが付与された専門区分であるため、完全に同一ではないとしている (Van der Vegt & Bunderson, 2005, p.533)。いわば、「専門領域」という点での職能に目を向けた定義である。しかしながら、Van der Vegt & Bunderson (2005) は、専門のダイバシティを独立変数とした場合に、アウトカムへの影響が異なるかについては言及していない。一方で、Jarrell (2002) や Somech (2006)、Somech & Drach-Zahavy (2011) では、医療専門職を対象にした実証研究においても Functional Assignment Diversity (後述の表 3 参照) を用いている。Somech (2006) は、Functional Assignment Diversity として、外科医、看護師、ソーシャル・ワーカー、作業療法士、栄養士という職能分類をしている。

以上より、職能のダイバシティ研究においては、プロセスやアウトカムとの関係性、フィールドごとの条件を慎重に考慮して、定義を明確にする必要があると考えられる。

2.4 職能のダイバシティとパフォーマンス

多くの研究は、職能のダイバシティとパフォーマンスの関係において、メンバーの持つ多様な経歴や職能に基づく情報、知識、スキル、専門性がパフォーマンスにプラスの影響をもたらすことを示している (Williams & O' Reilly, 1998)。これは情報・意思決定理論が主張するように、メンバーが同じ領域から集まっていたのだとしたら決して得られないような、多様な専門知識や情報に直接アクセスできるためである (Ancona & Caldwell, 1992)。しかしながら、職能のダイバシティとパフォーマンスの実証結果は一貫性を欠く。(Jackson, May & Whitney, 1995; Simons, Pelled & Smith, 1999; Williams & O' Reilly, 1998)。その理由は、職能のダイバシティがパフォーマンスにプラスに結びつくためのプロセスが明らかでないこと、また、個人が持つ職能以外の属性がパフォーマンスに異なる影響をもつことだと指摘されている (Jarrell, 2002; Williams & O' Reilly, 1998)。

このように、職能のダイバシティ研究のプロセスには、いまだ解明されていない点が多い。職能のダイバシティがプラスの影響をもたらすのだとすれば、どのようなプロセスを経るのか。また、どのようなコンテキストやモデレータがあるときに、職能のダイバシティのプラス面が発揮されるのか。以上を考察することが重要であると考えます。次節では職能のダイバシティがパフォーマンスに結びつくプロセス、さらにパフォーマンスとの関係を促進するモデレータ、コンテキストについて、先行研究で明らかにされている点と、明らかにされていない点を整理する。

3. 職能のダイバシティについての先行研究レビュー

3.1 先行研究レビュー

検索の方法：検索エンジン *EBSCO Business Source Complete* で、期間 1985 年から 2012 年の査読付き論文を対象に、Functional Diversity でキーワード検索を行ったところ 26 件が該当した (異分野の論文は除外)。そこから *Academy of Management Journal*, *Administrative Science Quarterly*, *Organizational Science*, *Strategic Management Journal* 等のトップジャーナルで、職能のダイバシティとパフォーマンスとの関係を見ている実証論文に限定した。また、各論文の引用文献から実証論文を参照した。さらに、被引用文献の中から *Human Relations*, *Journal of Organizational Behavior* といったメジャー論文誌への掲載論文を追加した。最終的に、表 3 に示す通り、19 件の論文をレビューした。

表3 職能のダイバシティについての先行研究

著者 発表年	対象	変数の関係 (媒介変数・ モデレータ・ コンテキスト)	発見事実	FD の種類
Bantel & Jackson, 1989	199 チーム 銀行 TMT (トップマ ネジメントチーム)	FD*→イノベーション (技術的イノベーショ ンと管理的イノベーシ ョン)	FD が増すと、知識、認知的ダイバシ ティが増すため、意思決定にプラスの 影響がある。	DFD
Murray, 1989	84 チーム TMT Fortune500 企業 (食 品・石油)	FD→企業財務パフォー マンス	FD の不均質性は、短期的なパフォー マンスには負の影響があるが、長期的 なパフォーマンスには正の影響があっ た。この影響は、環境によって異なる。	DFD
Ancona & Caldwell, 1992	45 チーム 新製品開発グループ ハイテク企業	FD→外部コミュニケー ション→テクニカル イノベーションと予 算・スケジュールパフ ォーマンス	FD が高いと、プロジェクトグループ の外の接触を通じた外部コミュニケー ションが増えるため、パフォーマンス に正の影響がある。	FAD
Lant, Milliken & Batra, 1992	80 チーム TMT 家具メーカー、ソフ トウェア企業各 40 社	FD→戦略の変更	TMT の FD が高いと、戦略の変更の 傾向が強くなる。	FAD
Smith ら, 1994	53 チーム TMT ハイテク企業	FD→社会的統合、コ ミュニケーションのイン フォーマルさ、コミュ ニケーション頻度→ パフォーマンス (ROI と年間売上成長率)	FD のチームパフォーマンスへの影響 は見られなかった。	DFD
Hambrick, Cho & Chen, 1996	32 チーム TMT 航空会社	TMT の FD→競争的ア クション、レスポンス にマイナス マーケットシェア・収 益にはプラス	不均質なチームはアクションとレスポ ンスがより遅く、競争のイニシアティ ブに対応しにくかった。しかし、マー ケットシェアの変化と収益の点では、 総体的にプラスの効果があった。	DFD
Keck, 1997	74 チーム TMT 56 社 (セメント、65 年以上) + 18 社 (ミ ニコンピュータ、12 年以上)	FD→経時的パフォー マンス モデレータ：環境の安 定性	FD が高いチームは、変化の激しい環 境ではパフォーマンスが高かった。ま た、FD が低いチームは、安定した環 境でよりパフォーマンスが高かった。	FAD
Pelled, Eisenhardt & Xin, 1999	45 チーム エレクトロニクス	FD→タスクコンフリ クト→認知的パフォー マンス	タスクコンフリクトを媒介にして、パ フォーマンスに正の影響を与えてい た。一方で複数の種類のダイバシティ が感情的コンフリクトに結びついてい た。人種と在職期間のダイバシティは 感情的コンフリクトと正の関係、年齢 のダイバシティは負の関係。))	DFD
Simons, Pelled & Smith, 1999	57 チーム TMT 製造業	FD→企業の財務パフ ォーマンス モデレータ：ディベ ート	職務に関連したダイバシティ (FD) とディベートは、高い売上・利益に正 の関係があった。FD 単独では売上・ 利益に負の影響があった。	FAD

多職種チームにおける職能のダイバシティに関する研究

著者 発表年	対象	変数の関係 (媒介変数・ モデレータ・ コンテクスト)	発見事実	FD の 種類
Lovelace, Shapiro & Weingart, 2001	43 チーム 製品開発チーム等 ハイテク企業 16 社	FD → チーム内の不 合意 → チームパフォー マンス (革新性、制約の 順守) モデレータ: (協働的 コミュニケーション・ 継続的コミュニケーション) → 疑問を表す自 由、イノベーションリ ーダーの有効性	コミュニケーションマネジメントに注 目 FD → 不都合の正の関係があることは 明らかだったが、その不都合が、チ ームパフォーマンスを決定するとま では言えない。(革新的かどうか、制 約を順守するかどうかの決定因であ るとまでは言えない。)	FAD
Keller, 2001	93 チーム R&D グループ 4 社	FD → 職務ストレス → 集団凝集性	FD → 集団凝集性の直接の関係はな い。 FD 単独では、技術の質、スケジュー ルの順守に直接の関係はない。むしろ 予算パフォーマンスに強い負の関係が ある。	FAD
Jarrell, 2002 **	110 チーム 医療チーム	タスク関連のダイバシ ティ (領域、専門分野、 教育) → (一) プロセ スコンフリクト → (一) チーム満足 モデレータ: タスク相 互依存性	タスク関連のダイバシティとプロセス コンフリクトは、負の関係にあった。 また、プロセスコンフリクトとチ ーム満足は負の関係にあり、タスク相 互依存性は一部モデレータの役割を 果たしていた。	*
Bunderson & Sutcliffe, 2002	45 チーム ビジネスユニットマ ネジメントチーム Fortune100 消費財企 業	FD (DFD, IFD) → 情報共有 → ユニット・パフォー マンス (財務的) DFD は情報共有に負 の影響を与えていた が、IFD は情報共有と ユニット・パフォー マンスに正の影響を与 えていた。	FD を 4 つに分類。そのうち、DFD と IFD では、結果変数への影響が異 なる。 情報共有は、DFD とユニット・パ フォーマンスの関係を部分的に説明 していた (媒介していた)。	DFD IFD
Van der Vegt & Bunderson, 2005	57 チーム 研究開発の責任者で ある科学者、技術者、 技師からなる多職種 チーム “Global 1000” (BusinessWeek, 2003) の石油・ガス 会社	専門のダイバシティ → チームの学習行動 → チ ームパフォーマンス モデレータ: 集団的チ ームアイデンティフィ ケーション	専門のダイバシティとチームの学習・ パフォーマンスは U 字の関係にある (ダイバシティが低いまたは高いと、 カテゴリー化によるマイナスの影響 は少ない。中程度の時には最もカテ ゴリー化が起こりやすい)。集団的 アイデンティフィケーションが低い と U 字の関係、高いと逆 U 字の関 係がみられた。チームの学習行動 の媒介効果は部分的だった。	ExD
Yeh & Chou, 2005	88 チーム クロス・ファンクシ ョナル・チーム	FD → (一) チーム満 足 モデレータ: チームの学習行動	FD はチーム満足に負の影響を与 えていた。タスクコンフリクトと関 係性のコンフリクトの媒介効果は 確認できなかった。	FBD

著者 発表年	対象	変数の関係(媒介変数・ モデレータ・ コンテキスト)	発見事実	FD の種類
Somech, 2006	140 チーム 医療チーム (140 チームメンバー 1,292 名と、それに 対応する 140 名のマ ネジャー)	FD 高→参加型リーダ ーシップスタイルがチ ームの内省と正の関係 があるとき、イノベー ションに正の影響/チ ームの役割内パフォー マンスに負の影響があ る。 FD 低→指導的リーダ ーシップ→チームの内 省が促進される。	FD の高低によって、また、リーダ ーシップの種類によって、FD がチ ームの内省に与える影響が異なる。また、 アウトカムの種類によって、正の影響 か、負の影響かが異なる。	FAD
Cannella, Park & Lee, 2008	207 チーム TMT 207 企業 11 産業	FD (2 種類) → ROA モデレータ：環境の不 確実性、コロケーショ ン	DFD と IFD が ROA に与える影響は、 コロケーションが高いと強くなる。環 境の不確実性が高いと、IFD が ROA に与える影響が強くなる。	DFD IFD
Mitchell, Parker & Giles, 2011	47 チーム 医療チーム	専門のダイバシティ→ 有効性 モデレータ：専門職と してのアイデンティテ ィの脅威)、チーム・ アイデンティティ 専門職間の開放性	FD にはプラス面とマイナス面があり、 コンテキストによって、知識に関連し た優位性を活用できるかどうかが変わ る。 専門職間の開放性は、専門職としての アイデンティティが脅かされる(領域 を侵害される)という認知を減らす。 チーム・アイデンティティは、ダイバ シティによってもたらされた、知識の 源泉の活用(FD によって集まる多様 な知識とその活用)を促進する。	ExD
Somech & Drach- Zahavy, 2011	96 チーム 医療チーム	FD → チームの創造性 → イノベーションの実 現 モデレータ：イノベー ションの風土(チーム レベル)	チームの構成(個人の創造的性格と高 い FD)が、チームの創造性を高める。 チームの創造性という媒介変数を通し て、チームの構成がイノベーションの 適用にプラスの影響をもたらす。イノ ベーションの風土が高いときは、FD がイノベーションの適用と正の関係に あった。	FAD

* FD: Functional Diversity

** Jarrell(2002) は、専門(診察、理学療法、看護、ソーシャルワーク、事務等)、専門分野(外科、内科等)、教育レベルの三指標を統合して「タスク関連のダイバシティ」を算出した。

【FD の種類における略称】

DFD: Dominant Function Diversity、FAD: Functional Assignment Diversity

FBD: Functional Background Diversity、IFD: Intrapersonal Functional Diversity、ExD: Expertise Diversity

3.2 先行研究から明らかになっている点

先行研究で扱われたアウトカムの中では、職能のダイバシティがプラスの結果を示したのが創造性、イノベーション、チームパフォーマンスなどであり、マイナスの結果を示したのが、チーム満足、集団凝集性などであった。また、実証研究から有意性がみられたプロセス(媒介変数)、モデレータ、コンテキストは表 4 のとおりであった。

表 4 先行研究から明らかになったプロセス、モデレータ、コンテキスト

FDの 効果		モデレータ、コンテキスト	プロセス（媒介変数）
プラス	チーム レベル	チーム・アイデンティティ (集団的アイデンティフィケーション) 協働的コミュニケーション・継続的コミュニケーション、 リーダーシップ、ディベート	タスクコンフリクト プロセスコンフリクト 外部とのコミュニケーション チームの内省 チーム学習 情報共有 社会的統合
	産業 レベル	市場の変化の激しさ（産業レベル） 環境の安定性（産業レベル）	
	タスク レベル	革新的な製品開発 タスク相互依存	
マイナス	個人 レベル	専門職としてのアイデンティティの脅威	職務ストレス 不都合

①プロセス（媒介変数）

職能のダイバシティがパフォーマンスに結びつくプロセスについては、コミュニケーション・プロセスに着目した研究から、以下の点が明らかになった。

Pelled, Eisenhardt & Xin (1999) は、タスクコンフリクトが職能のダイバシティとパフォーマンスの関係を媒介することを示した。タスクコンフリクトとは、行動やゴールに関する見解、アイディア、意見の違いのことを指す。タスクコンフリクトがあることで、異なる選択肢が提供され、情報の幅が広がり、問題に対するより深い理解がなされるため、意思決定の質が高まる（Eisenhardt, Kahwajy & Bourgeois, 1997）。また、Ancona & Caldwell (1992) は外部とのコミュニケーションが媒介効果を持つことを示した。Somech (2006) は、チームの内省に着目した。ここでいうチームの内省とは“チームメンバーが集団的にチームの目的、戦略、プロセスについて内省する程度”（West, 1996, p.559）であり、チームの内省があれば、職能のダイバシティの強みを充分に発揮できることを示した。その他、チーム学習行動が継続的なプロセスの改善（Van der Vegt & Bunderson, 2005）に結びつくことが示された。さらに、チーム内での情報共有（Bunderson & Sutcliffe, 2002）、チームの創造性（Somech & Drach-Zahavy, 2011）が挙げられた。

一方、職能のダイバシティがマイナスの結果をもたらすとした研究では、不都合、感情的コンフリクト、職務ストレスを媒介変数として扱っていた。Lovelace, Shapiro & Weingart (2001) は、コミュニケーションマネジメントに注目し、職能のダイバシティが高まると、不都合との間に正の関係あることを示した。しかしながら、その不都合がチームパフォーマンスを決定することまでは示せなかった。また、Keller (2001) は、分野の異なるメンバー間のコミュニケーションでは職務ストレスが増えることを示し、グループ内部のコミュ

ニケーションがグループの関係構築の鍵であるとした。

②モデレータ、コンテキスト

職能のダイバシティとパフォーマンスに影響を与えるモデレータは、個人レベル、チームレベル、産業レベル、タスクレベルに分けられる。チームレベルのものとしては、チーム・アイデンティティ、コミュニケーション（協働的コミュニケーション・継続的コミュニケーション）、ディベートが検討されていた。

Simons, Pelled & Smith (1999) は、ディベートがあることで、トップマネジメントチームはチームメンバーの多様な経験を引き出してパフォーマンスを向上させる決定をすることができると主張した。Somech (2006) は、リーダーシップに着目し、職能のダイバシティが高いときには参加型リーダーシップがイノベーションにプラスの影響があることを示した。Mitchell, Parker & Giles (2011) は、専門職間の開放性があると、専門アイデンティティの脅威を減らすことができ、チームの有効性にプラスの影響があることを示した。Somech & Drach-Zahavy (2011) は、チームレベルでのイノベティブな風土（ビジョン、参加への安全、タスク志向、イノベーションへのサポート）があるときに、イノベーションの実現にプラスの影響があることを示した。

次に、コンテキストについて考察する。コンテキストという用語には、あいまいさが含まれる (Johns, 2006; Jackson, Joshi & Erhardt, 2003) ため、まず定義を明らかにしたい。Johns (2006) は、コンテキストの特性について“組織行動にとっての状況的機会であり、また組織行動に対する制約” (Johns, 2006, p.387) と定義している。この定義では、特定のリーダーシップの有無、ビジネス環境なども、広義のコンテキストと考えられる。コンテキストが、職能のダイバシティを含むダイバシティとパフォーマンスの関係において、モデレータ効果を持つことを多くの研究が示している。Joshi & Roh (2009) は、コンテキストがダイバシティとパフォーマンスに与える影響に関してメタ分析を行い、コンテキストとモデレータを同義で用いている。本稿でも、コンテキストはモデレータの一部として扱う。

Keck (1997) は、市場・環境の変化の激しさがあるとき、職能のダイバシティが高いほうが、企業行動を解析し、選択肢を広げ、問題解決行動を改善することができることを示した。これは、コンテキストが持つ制約力が、特定の知識を要求し、結果として不均質性が問題解決の源として保持されることになるためだと説明した。

Jarrell (2002) は、タスク相互依存性がモデレータ効果を持つことを示した。タスク相互依存性とは、チームメンバーが個人の業務を行うために他のメンバーに依存する程度である。タスク相互依存性の高いチームは高いレベルの相互作用と、メンバーの行動の緊密な協働が要求される。その結果、コンフリクトが起こりやすくなると説明している。

4. チーム医療へのインプリケーション

以上、先行研究において明らかになっているプロセス（媒介変数）とモデレータ、コンテクストを示した。本節では、これらのうちいずれがチーム医療のフィールドに適用できるのかを検討し、先行研究で見過ごされている点を指摘する。また、見過ごされてきた点を、チーム医療というサンプルで考察することの意義を示す。

4.1 先行研究からチーム医療に適用できる点

チーム医療への適用を考察する上で、まず会社組織のチーム編成と、チーム医療のチーム編成との違いを明確にしておく。第一に、部署内で編成されるような会社組織の社内ワークチームと比べ、チーム医療の場合は、各職種によって役割分担が明確であり、各メンバー間の役割が重なる部分が小さい。この点から、特定の目標のために各部門から選任されたメンバーがタスクに取り組むプロジェクトチームやクロス・ファンクショナル・チームと同様と考えられる。第二に、チーム医療では、給与体系や評価・考課が職種ごとに完全に異なるため、チーム内でのメンバー間のパワーコンフリクトが発生しない。つまり、部署におけるワークチームなどの場合は、メンバー間でのパワーバランスがチーム・マネジメントに影響を及ぼすが、チーム医療の場合は、そもそも部署・職能が完全に異なるため、そのような問題は発生しないのである。この点でも医療チームは、プロジェクトチームと同様に位置づけられる。このように、医療チームの特色、位置づけを明確にしたうえで、先行研究から明らかになっている点のうち、いずれが適用可能かを考察していく。

①プロセス（媒介変数）

職能のダイバシティとパフォーマンスの関係を説明するチームプロセスのうち、チーム医療に適用できると考えられるのは、情報共有、チームの内省である。

まず、情報共有はチーム医療にとって大きな意味を持つ。カンファレンスや電子カルテを通じて、各専門職からもたらされた情報が共有されてはじめて、チーム医療の力が発揮されるからだ。したがって、情報共有は職能の多様性がパフォーマンスに結びつくためのプロセスとして有効と考えられる。また、カンファレンスにおいて多職種がケアの振り返りを通じ、内省を行うことで、新たなアイデアの創出やプロセスの改善につなげることができるだろう（Somech, 2006）。

また、コンフリクト（対立）についても、チーム医療の現場で発生することが考えられる。具体的には、自己の専門に対し強いアイデンティティをもつ職種同士の感情的な対立（Mitchell, Parker & Giles, 2011）のほか、タスクコンフリクト、プロセスコンフリクトとの発生が予想される。しかしながら、対象とするサンプルが、本当にコンフリクトを生じさせ

る構造なのかは慎重に検討すべきである。なぜなら、チーム医療においては、手術チームなどを除けば、必ずしも多職種が一堂に会しながらタスクを行うというわけではない。電子カルテなどの情報ツールを介して情報を共有しながら、それぞれがケアを進め、もし疑問点や気になる点があれば他職種に相談や確認を行うという形態をとっている場合もある。このように、専門ごとの役割分担が明確なチームの場合には、通常業務の中でタスクコンフリクトやプロセスコンフリクトが生じるとは考えにくい。残念ながら、海外におけるチーム医療を対象とした大量サンプル調査では、チームのタスク実施形態については詳しく述べられていない (Jarrell, 2002; Somech, 2006; Somech & Drach-Zahavy, 2011)。以上より、コンフリクトを変数として扱う場合には、対象サンプルがコンフリクトを伴うようなチーム構成なのかを確認することが重要と考えられる。

②モデレータ、コンテキスト

職能のダイバシティとパフォーマンスの関係に影響を及ぼすモデレータとして、チーム医療に適用できるものは、チーム・アイデンティティ、コミュニケーション、タスク相互依存性であると考えられる。

まず、チーム・アイデンティティはチーム医療においても有効であると考えられる。チーム医療においては、メンバーは自身の職能や専門分野に対し強くアイデンティファイする (Mitchell, Parker & Giles, 2011) 傾向にあり、チーム・アイデンティティを持つことは一見難しいように思われる。しかしながら、Mitchell, Parker & Giles (2011) が実証研究から示したように、チーム・アイデンティティがある場合には、職能のダイバシティによってもたらされる知識・情報の集積と活用が促進される。もし、チームとしてのアイデンティティを開発することができれば、チームとしてのまとまりをより強いものにし、パフォーマンスにプラスの影響を与えるかもしれない。

また、コミュニケーションについては、頻度と質の両面でチーム医療への貢献が考えられる。まず、多職種間のコミュニケーションがこれまで皆無または少ないという状況が、チーム医療という枠組みによって変化し、コミュニケーション頻度が多くなることが考えられる。それにより、Lovelace, Shapiro & Weingart (2001) が示したように、協働的コミュニケーションが促進され、チームの革新性に影響する可能性がある。また、Smith ら (1994) は、媒介変数としてのコミュニケーション頻度とパフォーマンスとの影響が無いことを示したが、モデレータとしてはコミュニケーションが情報共有をはじめとするチームプロセスを促進する役割を果たすかもしれない。

次に、タスク相互依存性については、チーム医療においても存在するが、その程度は限定的だと考えられる。たとえば、看護師がある患者のケアを行う際に、他職種が行ったタスク (たとえばリハビリや検査) の結果を参照したうえで始めて、次のプロセスに着手するこ

とができるといった場面が想定される。

最後に、リーダーシップについては、チームの形態によって慎重に検討する必要がある。なぜなら、チーム医療においては、しばしば主治医である医師が名目上のリーダーとなる場合があるためである。リーダーが本当にチーム活動に実際に深く関与しているのかどうか、つまり、実質的に誰がどのようにリーダーシップを発揮しているかをフィールドごとに確認する必要がある。

4.2 先行研究において見過ごされている点

①経歴のダイバシティの考慮

先行研究の多くは、職能のダイバシティ研究の中で、主要な職能・専門性 (Dominant Function Diversity, Expertise Diversity) のみを独立変数として扱い、経歴のダイバシティ (Functional Background Diversity) に関してはあまり考察してこなかった。その理由は、経歴のダイバシティに関しては、結果変数に対する直接的な因果関係が示しにくかったためだと考えられる。すなわち、企業におけるワークチームなどの場合は、まずメンバーの職能や専門性を定義することで、誰がどのような役割か、どのような強みを持っているのかを示すことから始めなくてはならなかった。よって、経歴よりも、主要な職能・専門性の方が及ぼす影響が強かったと推測される。しかしながら、チーム医療は全く逆である。医療の場合はチームメンバーの専門の違いは所与のものであり、明確である。したがって、それ以外の部分、すなわち経歴のダイバシティが与える影響を考察するサンプルとして、チーム医療は適していると考えられる。職能が多様なチームにおいては、経歴のダイバシティが低いこと、すなわちメンバー間での経歴の重なり合いがあることは重要である。なぜなら、部署間の縦割りの進んだ組織においては、すでに顔見知りであること、すなわち “familiarity (なじみ、親しみ)” が、プラスの効果を持つと考えられるからである。いくつかの研究は、グループメンバー間の familiarity がパフォーマンスにプラスに働くことを示している。Gruenfeld ら (1996) は、実験の結果から、familiarity が無いチームは、すべての情報が共有されたときにはじめてタスクを達成できたが、familiarity があるチームは、手掛かりが共有されていない状況でも、よりタスクを達成することができたと示している。つまり、主要な職能・専門性が多様なチームであっても、経歴のダイバシティが低いチームの方が、親密さが高まり、パフォーマンスにプラスに働く可能性があると考えられる。

念のため補足しておくが、経歴のダイバシティは、ネットワーク理論における network tie の代理変数ではない。つまり、メンバー間で経歴が重なっていたこととしても、単に顔見知りであり、なじみがあったというだけで、個人間の結びつきが「深かった」ということにはならない。したがって、経歴のダイバシティが低いことは、必ずしもネットワークの Tie が強いことを意味しているわけではないといえる。この点で、経歴のダイバシティ

は network tie とは異なることを示しておく。

②専門職としてのアイデンティティがもたらす効果

先行研究では、各職種が持つ専門職としてのアイデンティティがもたらす効果については、ほとんど考察されていない。Mitchell, Parker & Giles (2011) は、他職種によって自己の専門が脅かされるという「脅威」を感じることに由来するマイナス効果を検討しているが、専門職としてのアイデンティティ自体がパフォーマンスに与える影響を見ているわけではない。これまで、ダイバシティ研究においては、専門に強くアイデンティファイしすぎることにより、パフォーマンスにマイナスの効果があることが指摘されてきた。それは、専門性が強すぎると、ミスコミュニケーションがおこる、感情的コンフリクトが生じる、まとまりがつかなくなるといった、ダイバシティのマイナス面を露呈するためである（谷口 2005;2011）。

しかしながら、実際のチーム医療の現場では、自己の専門に強くアイデンティファイすることは必ずしもマイナスになるとは限らないと筆者は考える。筆者が実施したチーム医療メンバーに対する予備調査では、多くのメンバーが多職種の中で「自分の専門職種を代表して」チームに対し専門知識を提供することを強く意識し、重視していることが示されている。また彼らは、専門職としての意識を高く持ち、視点を提供することが、患者にとってより有効性の高いケアにつながると信じている。このように、専門職としてのアイデンティティを強く持つことは、プラスの効果を持つと考えられる。

近年、企業においても企業内プロフェッショナルなど、専門性の高い人材をいかに取り組みが進んでいる。チーム医療では、専門職としてのアイデンティティの効果がより明確に表れると考えられる。医療チームをサンプルとして、なぜ専門職としてのアイデンティティが必ずしもマイナスではないのかを明らかにすることで、企業組織においても、よりよいプロジェクトチームを作るためのインプリケーションを持つことが期待される。

5. まとめ

本稿では、まず Bunderson & Sutcliffe (2002) の研究をもとに、職能のダイバシティの定義を明確化する必要性を指摘した。さらに、職能のダイバシティとパフォーマンスに関する先行研究レビューから、プロセス、モデレータ、コンテキストに着目し、すでに明らかになっている点を考察した。その結果、媒介変数やモデレータのうち、いくつかはチーム医療におけるダイバシティの研究にも適用可能であることが示された。

また、先行研究では、①経歴のダイバシティの考慮、②専門職としてのアイデンティティがもたらす効果、といった点が見過ごされていることが明らかになった。二点が見過ごされ

てきた理論的背景を考察した上で、チーム医療マネジメントへのインプリケーションがあるだけでなく、職能のダイバシティ研究におけるサンプル・プロファイルとして、チーム医療が適していることを示した。

チーム医療をサンプルとして職能のダイバシティを考察することは、医療以外の企業組織におけるプロジェクトチームやクロス・ファンクショナル・チームなど、専門性の高い多職種によるチーム・マネジメントにとっても、インプリケーションがあるものとする。今後、本研究の結果をもとに、筆者は、チーム医療実施者を対象としたフィールド調査を実施予定である。本研究から得られた知見と、フィールド調査の結果を統合し、さらなる実務的・理論的貢献を目指したい。

【 注 】

- (1) 日本における「チーム医療」の定義については、医療従事者による認識が定まらず、容易に定義できないことが指摘されている（細田，2009）。本稿では、厚生労働省（2011）の定義を踏まえ、患者を中心に多職種が職能横断的にチームを編成し、ケアを行うことを「チーム医療」と定義し、英語論文における、Interdisciplinary team、Multidisciplinary team と同義とみなす。
- (2) 邦訳は谷口 2005 p.42 を引用した。

【参考文献】

- Ancona, D. G., & Caldwell, D. F. (1992). Demography and design: Predictors of new product team performance. *Organization Science*, 3(3), 321-341.
- Bantel, K.A., & Jackson, S.E. (1989). Top management and innovation in banking. Does the composition of the top team make a difference? *Strategic Management Journal*, 10, 107-124.
- Bunderson, J. S., & Sutcliffe, K. M. (2002). Comparing alternative conceptualizations of functional diversity in management teams: Process and performance effects. *Academy of Management Journal*, 45(5), 875-893.
- Byrne, D.E.(1971). *The Attraction Paradigm (Personality and Psychopathology, 11)*, New York: Academic Press.
- Cannella Jr, A. A., Park, J., & Lee, H. (2008). Top management team functional background diversity and firm performance: Examining the roles of team member colocation and environmental uncertainty. *Academy of Management Journal*, 51(4), 768-784.
- Eisenhardt, K. M., Kahwajy, J. L., & Bourgeois, L. J. III, (1997). Conflict and Strategic Choice. *California Management Review*, 39(2), 42-63.
- Fitzgerald, A., & Davison, G. (2008). Innovative health care delivery teams: Learning to be a team player is as important as learning other specialised skills. *Journal of Health Organization and Management*, 22 (2), 129-146.
- Gruenfeld, D.H., Mannix, E.A., Williams, K.Y., & Neale, M.A. (1996). Group composition and decision making: how member familiarity and information distribution affect process and performance. *Organizational behavior and human decision processes*. 67(1), 1-15.
- Hambrick, D. C., Cho, T. S., & Ming-Jer Chen. (1996). The influence of top management team heterogeneity on

- firms' competitive moves. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 659-684.
- Harrison, D. A., & Klein, K. J. (2007). What's the difference? diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *Academy of Management Review*, 32(4), 1199-1228.
- Jackson, S. E. (1992). Consequences of group composition for the interpersonal dynamics of strategic issue processing. *Advances in Strategic Management*, 8, 345-382.
- Jackson, S. E. (1996). The consequences of diversity in multidisciplinary work teams. In M. A. West (Ed.), *Handbook of work group psychology*, 53-75. NY: John Wiley & Sons.
- Jackson, S. E., Joshi, A., & Erhardt, N. L. (2003). Recent research on team and organizational diversity: SWOT analysis and implications. *Journal of Management*, 29(6), 801-830.
- Jackson, S.E., May, K.E., & Whitney, K. (1995). Understanding the dynamics of diversity in decision-making teams. in R.A. Guzzo, E. Salas. & Associates (Eds.), *Team effectiveness and decision making in organizations*, 204-261. San Francisco: Jossey Bass Publishers.
- Jarrell, K.A. (2002). Job-related diversity and service team outcomes: new insights into the roles of task structure and process conflict. *Business Administration - Dissertations and Theses*, Paper 30.
- Jehn, K. A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), pp. 530-557.
- Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 741-763.
- Johns, G. (2006). The essential impact of context on organizational behavior. *Academy of Management Review*, 31(2), 386-408.
- Joshi, A., & Roh, H. (2009). The role of context in work team diversity research: A meta-analytic review. *Academy of Management Journal*, 52(3), 599-627.
- Keck, S. L. (1997). Top management team structure: Differential effects by environmental context. *Organization Science*, 8(2), 143-156.
- Keller, R. T. (2001). Cross-functional project groups in research and new product development: Diversity, communications, job Stress, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 44(3), 547-555.
- Lant, T. K., Milliken, F. J., & Batra, B. (1992). The role of managerial learning and interpretation in strategic persistence and reorientation: An empirical exploration. *Strategic Management Journal*, 13(8), 585-608.
- Lau, D. C., & Murnighan, J. K. (1998). Demographic diversity and faultlines: The compositional dynamics of organizational groups. *Academy of Management Review*, 23(2), 325-340.
- Lau, D. C., & Murnighan, J. K. (2005). Interactions within groups and subgroups: The dynamic effects of demographic faultlines. *Academy of Management Journal*, 48(4), 645-659.
- Lovelace, K., Shapiro, D. L., & Weingart, L. R. (2001). Maximizing cross-functional new product teams' innovativeness and constraint adherence: A conflict communications perspective. *Academy of Management Journal*, 44(4), 779-793.
- Milliken, F. J., & Martins, L. L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, 21(2), 402-433.
- Mitchell, R. J., Parker, V., & Giles, M. (2011). When do interprofessional teams succeed? Investigating the moderating roles of team and professional identity in interprofessional effectiveness. *Human Relations*, 64(10), 1321-1343.
- Murray, A. I. (1989). Top management group heterogeneity and firm performance. *Strategic Management Journal*, 10(S1), 125-141.

- Nakata, C., & Im, S. (2010). Spurring cross-functional integration for higher new product performance: A group effectiveness perspective. *Journal of Product Innovation Management*, 27(4), 554-571.
- Pelled, L. H. (1996). Demographic diversity, conflict, and work group outcomes: An intervening process theory. *Organization Science*, 7(6), 615-631.
- Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., & Xin, K. R. (1999). Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict, and performance. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 1-28.
- Randel, A.E., & Jaussi, K. S.(2003). Functional background identity, diversity, and individual performance in cross-functional teams. *Academy of Management Journal*, 46(6), 763-774.
- Simons, T., Pelled, L. H., & Smith, K. A. (1999). Making use of difference: Diversity, debate, and decision comprehensiveness in top management teams. *Academy of Management Journal*, 42(6), 662-673.
- Smith, K. G., Smith, K. A., Olian, J. D., Sims, H. P., O'Bannon, D. P., & Scully, J. A. (1994). Top management team demography and process: The role of social integration and communication. *Administrative Science Quarterly*, 39(3), 412-438.
- Somech, A. (2006). The effects of leadership style and team process on performance and innovation. *Journal of Management*, 32 (1), 132-157.
- Somech, A., & Drach-Zahavy, A. (2011). Translating team creativity to innovation implementation: The role of team composition and climate for innovation in functionally heterogeneous teams. *Journal of Management*, Published online before print February 7, 2011, 1-25, retrieved from <http://jom.sagepub.com>.
- Tajfel, H., Billig, M.G., Bundy, R.P., & Flament, C. (1971). Social categorization and intergroup behavior. *European Journal of Social Psychology*, 1(2), 149-178.
- Tajfel, H., & Turner, J. C.(1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations*, 33-47. Monterey, CA: Brooks/Cole.
- Turner, J. C. (1982). Towards a cognitive redefinition of the social group. In H. Tajfel (Ed.), *Social identity and intergroup relations*, 15-40. Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Van der Vegt, G.S., & Bunderson, J. S. (2005). Learning and performance in multidisciplinary teams: The importance of collective team identification. *Academy of Management Journal*, 48(3), 532-547.
- Van Knippenberg, D., De Dreu, C. K., & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 1008-1022.
- Van Knippenberg, D., & Schippers, M.C. (2007). Work Group Diversity. *Annual Review of Psychology*, 58, 515-541.
- West, M. A. (1996). Reflexivity and work group effectiveness: A conceptual integration. In M. A. West (Ed.), *Handbook of work group psychology*, 525-579. London: Wiley.
- Williams, K. Y., & O'Reilly, C. A. (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research In Organizational Behavior*, 20, 77-140. CT: JAI Press.
- Wiersema, M.F., & Bantel, K.A.(1992). Top management team demography and corporate strategic change, *Academy of Management Journal*, 35(1), 91-121.
- Yeh, Y., & Chou, H. (2005). Team composition and learning behaviors in cross-functional teams. *Social Behavior and Personality*, 33(4), 391-402.
- カルロス・ゴーン (2001), 『ルネッサンス再生への挑戦』, ダイヤモンド社。
- 木戸和夫, 谷口和弘, 渡部直樹 (2004), 「現代企業のスーパーモジュール分析序説 (Ⅱ)」, 『三田商学研究』, 47 (5), 113-128。

厚生労働省 (2010), 『チーム医療の推進に関する検討会 報告書』。

<http://www.mhlw.go.jp/shingi/2010/03/dl/s0319-9a.pdf>

田尾雅夫 (1995), 『ヒューマン・サービスの組織—医療・保険・福祉における経営管理』, 法律文化社。

谷口真美 (2005)(2011), 『ダイバシティ・マネジメント: 多様性をいかす組織』, 白桃書房。

日本経済新聞, 「閉塞打破企業経営の条件 (上) 早稲田大学教授恩蔵直人氏 (経済教室)」, 2011 年 9 月 27 日, 朝刊 27 ページ。

細田満和子 (2009), 『「チーム医療」の理念と現実 看護に活かす医療社会学からのアプローチ』, 日本看護協会出版会。

松尾睦 (2009)(2010), 『学習する病院組織—患者志向の構造化とリーダーシップ』, 同文舘出版。